

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: X0015077

UDC _____



厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

民营企业为何难以留住职业经理人

Why Can't Private Enterprises Retain Professional
Managers Longer

赵 秋

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 6 月

民营企业为何难以留住职业经理人

赵秋

指导教师: 程文文 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

内 容 摘 要

我国民营企业经过二十多年的发展,已经达到一定的数量和规模,但是在当今全球经济一体化的形势下,遇到人才的瓶颈:企业对各种职业经理人有急迫的需求,可是众多民营企业却很难长期留住职业经理人,严重阻碍了民营企业的可持续发展。

如果能够找到让民营企业长期留住优秀职业经理人的有效对策,将会使我国的众多民营企业在优秀职业经理人的帮助下逐步摆脱落后的家族制管理的模式,逐步导入现代企业管理机制,不断提升企业的管理水平,有效增强企业的综合竞争力,为中国经济的高速发展作出更大的贡献。

本文从三个方面进行研究:

第一,通过作者的亲身经历和相关调查,发现大部分民营企业都采取最简单的面谈方式进行招聘,导致难以招聘到合适的职业经理人,严重影响职业经理人与民营企业的长期合作。作者建议民营企业要积极采用如人才测评等预测效度较高的招聘手段,以提升招聘的成功率。同时建议民营企业主要给职业经理人一定的时间去适应企业,了解企业,增进双方的进一步了解,为未来的长期合作打好基础。

第二,鉴于目前众多民营企业的管理模式为家族制管理,业主的独裁专制和家族成员对外聘职业经理人的抵触严重影响到职业经理人在民营企业的生存和发展,建议业主要从自身做起,真正在企业里树立“尊重人才,善待人才,善用人才”的观念,并积极采取股份或者股票期权的长期激励的措施,把职业经理人从外人变为“内人”,长期为企业的发展服务。同时希望业主妥善安置好企业里的家族成员,消除管理阻力,让职业经理人有充分发挥才能的空间。

第三,针对目前职业经理人队伍中部分职业经理人缺乏诚信的职业道德,严重损害了民营企业的利益,导致民营企业业主在使用职业经理人时存有很多顾虑而无法真正信任职业经理人,制约了职业经理人的能力发挥,最终造成职业经理人离去的现象,作者建议职业经理人要把诚信的职业道德放在第一位,同时建议尽快成立职业经理人行业协会,加强和规范职业经理人阶层的管理,也希望政府

能够通过立法，加大对私有财产的保护力度，有效制约职业经理人在民营企业的行为。让民营企业业主放心使用职业经理人。

作者深感目前职业经理人队伍的良莠不齐，建议尽快成立职业经理人行业协会，并提出了较具体的设想，是作者个人的创新想法。作者从众多的导致职业经理人难以长期留在民营企业的原因中，找到以上三个主要原因，有利于民营企业和职业经理人掌握解决问题的重点，有利于双方的长期合作。

关键词：民营企业；职业经理人；难以留住人

Abstract

Undergoing over 20 years' development, the quantity and scale of Chinese private enterprises reached a certain degree. However, with economical globalization, private enterprises are facing bottle neck of talents. They have urgent demands for all kinds of professional managers, while so many of them can't retain those professional managers longer in their enterprises, which become a severe barrier to their continuous development.

If effective solutions could be found to help private enterprises to retain excellent professional managers longer, many private enterprises will, with the help of excellent professional managers, gradually cast off backward family management mode and introduce modern enterprise management system, continuously upgrade enterprise management, effectively enhance enterprise comprehensive competition and make greater contributions to Chinese rapid economical development.

This paper studies in the following three aspects:

1. Through the author's own experience and relevant investigations, the author finds most private enterprises adopt simple interviews in recruitment, which makes it hard for them to have proper professional and severely affect the long term cooperation between professional managers and private enterprises. The author suggests private enterprises adopt more accurate evaluation method such as abstract human resource evaluation to improve the rate of success in recruitment. The author also suggests the owners of private enterprises give professional managers a period of time to adapt to and know the enterprises they work for, and increase both owners and managers further understanding of each other and make a good foundation for the future's long-term cooperation.

2. In terms of family management mode adopted in many private enterprises, the owners' dictatorship and family members' resentment

against employed professional managers severely affects professional managers' survival and their development in the enterprises. The author's suggestion is that the owners build up a philosophy as "respect the talents, be kind to them and make full use of them", and take encouraging ways such as giving stocks or stocks ownership to professional managers so as to change them from external members into internal members to make them serve the enterprises longer. Meanwhile the owners should make a good arrangement on family members to eliminate management resistant to give professional managers sufficient room to display themselves.

3. Aiming at the phenomena that some professional managers lack of vocational ethic such as integration, which severely damage the profits of private enterprises, the owners of private enterprises have many worries in employing professional managers and can't trust them fully, which resulting that their ability have been constrained and finally leading them to leave. The author advises professional managers to put ethic of integration in priority, and meanwhile to set up a professional manager association, strengthen and standardize the management of professional managers, and also hopes government to make some laws to strengthen the protection of private property to constrain professional managers' conduction in private enterprises so as to set owners as ease to employ professional managers.

Considering there are good ones and bad ones in professional managers team, author suggests to establish a professional manager association soon, and the author also puts forward some concrete and creative plans. The author picks up three major reasons of all that causing professional managers hard to stay longer in private enterprises, which will help both the owners and professional managers to master the key points of solving the problems and to have a long-term cooperation.

Key words: Private Enterprise; Professional Manager; Hard to Retain
Professional Manager.

厦门大学博士论文摘要库

目 录

前 言	1
一、本文的研究背景、动机与意义	1
二、本文的研究内容与研究思路	4
第一章 民营企业人力资源现状	5
第二章 民营企业难以留住职业经理人原因分析	8
第一节 错误的招聘方式对招、应聘方合作期限的影响	8
第二节 中国家族式企业的特点	13
第三节 家族式企业的管理弊端对经理人的影响	15
一、独裁专制，家长作派	15
二、血浓于水，亲疏有别	17
第四节 职业经理人与职业道德	20
第五节 民营企业业主的困惑和矛盾	23
第三章 民营企业留住职业经理人的对策研究	25
第一节 如何选择正确的招聘手段	25
一、人力资源管理体系的建设先行一步	25
二、选择有效的招聘手段	26
三、切忌急于求成	29
第二节 尊重人才，善用人才，才能真正留住人才	30
一、摒弃家族制时机不成熟	30
二、尊重人才要从业主自身做起	32
三、长期激励，变外人为“内人”	34
四、妥善安置家族成员和企业元老	37
第三节 加强职业经理人阶层的建设和管理	40

一、提高职业经理人的道德素养	40
二、组建职业经理人行业协会，规范职业经理人的管理	41
三、加强法治建设，加大保护私有财产的执法力度	43
总 结	46
[参 考 文 献]	47
后 记	49

Contents

Introduction.....	1
Section.1 Background, motive and significance of this study	1
Section.2 Study contents and train of thinking	4
Chapter 1 Actuality of human resource in private enterprises	5
Chapter 2 Reason analyse of private enterprises can't	
retain professional managers longer	8
Section 1 Wrong recruitment method affects the cooperating time of both	
interviewers and interviewees	8
Section 2 Characteristics of Chinese family enterprises	13
Section 3 Private enterprise' managing abuse affects professional	
managers	15
1 Dictatorship.....	15
2 Families first.....	17
Section 4 Professional managers with vocational ethic	20
Section 5 Owners' puzzles and contradictions	23
Chapter 3 Countermeasure study of private enterprises	
retain professional managers	25
Section 1 How to choose correct recruiting method	25
1 Human resource management system goes first.....	25
2 Choose effective recruiting method	26
3 Prevent over-anxious for quick result	29
Section 2 To retain the talents is to respect the talents, to make full use of	
the talents.....	30
1 It is not the best timing to abandon family management.....	30

2 Respect the talents starting from the owners themselves.....	32
3 Long term encouraging method	34
4 Good arrangement on families and grand old men	37
Section 3 Strengthen construction and management in professional managers.....	40
1 Raise professional managers moral level.....	40
2 Establish an association of professional managers and standardize professional managers' management	41
3 Enhance law construction and strengthen protection of private property.....	43
Concluding Remarks	46
Bibliography	47
Postscript	49

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

一、本文的研究背景、动机与意义

1. 民营企业经济在国民经济中的地位

上世纪七十年代末，中国开始实行改革开放的国策，时至今日，已经二十多年了，中国的经济得到了举世公认的巨大发展，中国的经济结构也发生了翻天覆地的变化。单一的公有经济演变成多种经济模式共存的格局，其中尤以民营经济发展最快。中国社科院工业经济研究所所长吕政说：“1980 年，在我国的 GDP 的构成中，国有经济占 78%，集体所有制经济占 20%，非公有制经济，就是所谓的个体经济、私营经济和其他类型的经济，只占 2%。到 2001 年，国有经济在 GDP 中的比重已经下降到 40% 左右，集体所有制经济的比重上升到 36%，而包括个体、私人经济和其他类型的非公有制经济的比重已经上升到 24%。由于在国民经济的增长速度中，国有经济、集体所有制经济、私人 and 个体经济增长速度的比例大概是 1：2：3，也就是说，如果国有经济增长 1 个百分点，集体经济会增长 2 个百分点，而私人 and 个体经济将增长 3 个百分点，按照这样的增长格局发展下去，由于国有经济和个体、私人经济的增长速率不一样，10 年以后，或者说到了 2010 年的时候，中国国有经济在国民经济中的比重肯定要下降到 30% 以下，而个体、私人经济的比重将上升到 40% 左右”。^①据估算，目前民营经济的规模在 20 万亿元人民币。例如，在改革开放中先行一步的浙江，已经成为名副其实的民营经济大省，全省民营企业已突破 20 万户，注册资本超过 1600 亿元，其中注册资本百万元以上的达 2.46 万家，年销售额超亿元的民营企业数据全国首位。2002 年，浙江全省个体私营经济增加值达 2935 亿元，加上其它混合经济成分占全省 GDP 的比重为 51.4%，^②近两年的增长幅度更大，为整个浙江带来了繁荣，神奇地改变着乡村的面貌。当然不仅仅在浙江如此，在全国各省市，民营经济已

^① 王擎. 解决就业要靠民营经济——访中国社科院工业经济研究所所长吕政[EB/01].
<http://people.com.cn/GB/guandian/29/171/20021022/847543.html>, 2002-10-22.

^② 沈锡权. 民营企业挑起浙江经济的“大梁” [EB/01].
http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-12/23/content_667916.htm, 2002-12-23.

在我国国民经济中扮演了越来越重要的角色，也是中国经济高速发展的强有力的支柱。

2. 民营企业面临的市场挑战

中国的民营企业许多都是由一些文化水平不高、学历较低的人在中国市场不规范、需大于供的短缺经济前提下创办的。他们借着改革开放的东风，凭着超人的胆量和勇气，带领一帮亲戚和老乡白手起家，抓住市场和政策的空子，艰苦奋斗拼出了属于自己的企业，并成功挖到了第一桶金。在中国经济高速发展的有利形势下，在中国市场经济发育不充分时期，企业的发展在很大程度上得益于机遇甚至是企业家个人的魅力和干劲，即使没有好的管理，企业规模也都得到了较大的发展。一些非法手段的采用也帮助一些民营企业企业家们发家致富。传说上世纪 80 年代，温州某民营企业业主到国有的大厂推销产品，一只手上写着“有权不用，过期作废”，另一只手上写着“给我生意，回扣 20%”，财源便滚滚而来。在这一阶段，民营企业基本上是人治管理模式，他们的成功在某种意义上来讲，都带有一定的投机色彩，基本上与管理水平无关。

随着市场经济的逐步完善，中国已经从短缺经济走向了过剩经济，中国的经济也越来越与国际经济全面接轨，国内企业面临的市场竞争不再是国内企业之间的竞争，而是必须参与到国际竞争的行列中，竞争也不再仅局限于价格上，而是在技术、质量、效率和服务等方面的全方位竞争，忽略了任何一方面，企业都将面临被市场淘汰的危险。这就要求企业在成长、发展过程中不断提升自身的管理水平和管理效率，不断创新，不断进取，从而增强企业的核心竞争力，在全球经济一体化的形势下，力争在未来的市场竞争中取得立足之地，谋求更大的发展。通过管理科学化，提升民营企业的技术和管理水平、增强企业市场竞争力成了民营企业企业家们最急迫要解决的问题，也是民营企业企业家们面临的重大挑战。

3. 民营企业对人才的急迫需求

如上文所述，民营企业企业家许多都未受过什么高等教育，有的甚至只读过几年小学或初中，比如浙江杭州的万向集团董事局主席鲁冠球，于上世纪 70 年代末期创建了万向，他把当时的一个生产农业机械的小作坊，发展成为了中国第一个为美国通用汽车公司提供零部件的 OEM 工厂，而他是个地地道道的萧山农民；重庆宗申集团的左宗申，只读过初中，1992 年，他用靠自己修理摩托车赚的 50

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库